

16^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

«Οι απόψεις των υπευθύνων των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη»

Ιφιγένεια Βαρδακώστα
Βιβλιοθηκονόμος, Msc/Υπεύθυνη Βιβλιοθήκης
Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Χαροκοπείου Πανεπιστημίου
Ελ.Βενιζέλου 70, 176-71 Καλλιθέα
Τηλ:210-9549170, Fax:210-9560161, ifigenia@hua.gr

Περίληψη

Οι βιβλιοθήκες του 21^{ου} αι. έχουν να αντιμετωπίσουν αμέτρητες προκλήσεις τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Η επίδραση της τεχνολογίας αντανakλάται στο μετασχηματισμό των συλλογών, των υπηρεσιών και της διάθεσής τους, στις πολιτικές που ακολουθούνται, στην κατανομή των πηγών καθώς και στους τρόπους αντιμετώπισης των αλλαγών αυτών από το προσωπικό. Τη στιγμή των αλλαγών και των αυξανόμενων ευέλικτων δομών σε όλους τους οργανισμούς, οι Βιβλιοθήκες σήμερα, περισσότερο από ποτέ είναι σε θέση να εστιάσουν τις υπηρεσίες τους στο περιεχόμενο και να δημιουργήσουν ένα σύστημα παράδοσης της πληροφορίας προσανατολισμένο στον άνθρωπο.

Οι προϋποθέσεις και οι δεξιότητες εκείνες που θα καταστήσουν τον Βιβλιοθηκονόμο και γενικά τον Επιστήμονα της Πληροφόρησης, ικανό να ανταποκριθεί στους σημερινούς ρόλους της Βιβλιοθήκης με επιτυχία δεν έχουν διερευνηθεί πλήρως. Αν και ο ρόλος των τεχνολογικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών στη διαδικασία των αλλαγών έχει εκτενώς αναλυθεί και συζητηθεί στη βιβλιογραφία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι εξίσου καθοριστικά για την επιτυχία των αλλαγών, έχουν παραμεληθεί.

Έρευνες των τελευταίων ετών αποδεικνύουν ότι η ευφυΐα από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει τις επιτυχίες στη ζωή μας ή στη δουλειά μας και πως τα συναισθήματα παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην επιτυχία του οργανισμού μας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) (Emotional Intelligence), είναι η ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα, και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του. Η ΣΝ, σύμφωνα με πολλούς μελετητές, αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας στη ζωή, με πιθανά μεγαλύτερη επίδραση από αυτή της γνωσιακής νοημοσύνης σε πολλές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας και της εκπαίδευσης. Η έννοια έχει υποστηριχτεί και συζητηθεί σε βάθος από τους ψυχολόγους και φαίνεται να έχει σημαντική δυνατότητα εφαρμογής στο διοικητικό πεδίο. Στις συζητήσεις σχετικά με τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας εξετάζεται και το κατά πόσον η διαφορά μεταξύ ενός διευθυντή και ενός ηγέτη μπορεί να αποδοθεί στην κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αποτέλεσμα της ΣΝ, σύμφωνα με έρευνες είναι η αυξανόμενη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, η υποκίνηση του προσωπικού από τους διευθυντές/προϊσταμένους, και κατά συνέπεια η υψηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα αυτού στην εργασία του. Στο προσωπικό με υψηλή ΣΝ παρατηρούνται χαμηλά ποσοστά συγκρούσεων και υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας για δημιουργία και καινοτομία. Ενσωματώνοντας το μοντέλο της ΣΝ στην καθημερινότητά τους, οι Βιβλιοθηκονόμοι μπορούν να αναπτύξουν ικανότητες που θα οδηγήσουν σε επιτυχημένη διαπροσωπική επαφή με τους χρήστες, με στόχο την πληρέστερη κάλυψη των πληροφοριακών τους αναγκών.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να αναλυθεί, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η έννοια της ΣΝ, και να τονιστεί η αξία της σε σχέση με τις δυνατότητες που διανοίγονται από την χρήση της στον εργασιακό χώρο και ειδικά στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.

Συμπερασματικά, μέσα από τα βιβλιογραφικά στοιχεία διαφαίνεται το γεγονός πως η ΣΝ είναι ένα πεδίο έρευνας και πρακτικής πολλά υποσχόμενο.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, Βιβλιοθηκονόμοι, Διοίκηση, Χρήστες.

SUMMARY IN ENGLISH

Academic Libraries of 21st century have to face numerous challenges from the internal and external environment. The effect of technology is reflected in the transformation of their collections, services and their disposal, in the policies that are followed, in the distribution of sources, such as, in the ways that personnel deal with all those changes.

This moment of changes and increasing flexible structures in all organizations, the libraries today, more than never, can focus their services in the content and they can create a system of information delivery orientate to the person-user.

Those prerequisites and skills which place Librarian and general the Information Scientist, capable enough to come up successfully in today's role of Library, have not been fully investigated. Although the role of organizational characteristics in the change process has been extensively analyzed and discussed in the literature, individual characteristics, which are equally crucial for the success of change, have been neglected. Evidence exists to suggest that intelligence alone will not explain our achievement at work or life and that emotion plays a key role in organizational success.

Emotional Intelligence (EI) is the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions. EI, according a lot of researchers of the field, constitutes one of the main elements of success in life, probably with much more influence than the one of knowledge intelligence, in many aspects of human behavior, including work and education. The concept has been argued and discussed at length by psychologists and it appears to have key applicability in the management area in debates over differences between management and leadership and whether the difference between a manager and a leader can be attributed to an understanding of emotional intelligence.

As a result of EI, according several researchers, is the increasing cooperation between staff, the staff motivation from the leaders and as a result of all these, is the high productivity and outcome. Low percentage of conflicts and higher levels of readiness for creation and innovation are observed in staff with increasing EI. Incorporating the model of EI in their daily routine, librarians can develop skills which will lead them to a successful interpersonal contact with users, targeting to accomplish their informational needs.

This paper, based to the existing literature, attempts to analyze the concept of EI and to emphasize its value, in relation with the possibilities can exist after its use in the work field and especially in Academic Libraries.

As a conclusion, through bibliography, it seems that EI is a field for research and practice with lots of promises.

Key words: Emotional Intelligence, Academic Libraries, Librarians, Users, Management

1.Εισαγωγή

Η διεύρυνση των συλλογών (συμβατικών και ψηφιακών), η ανάπτυξη συνεργατικών σχημάτων βιβλιοθηκών σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι μεταβολές στην οικονομία και οι νέες κοινωνικές, πολιτικές πραγματικότητες επιφέρουν αναπόφευκτα σημαντικές πιέσεις στο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, όπως εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Η αξιοποίηση των αλλαγών και των ευκαιριών που γεννιούνται στο περιβάλλον των Βιβλιοθηκών απαιτεί την ύπαρξη ικανότητας, τέχνης και συνδυασμών ώστε να προσαρμοστούν στους σκοπούς του οργανισμού (Λεκίδου, 2002). Το μεγάλο κεφάλαιο όμως για κάθε εργασιακό χώρο είναι το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να υλοποιήσει αποτελεσματικά και να εφαρμόσει καινοτομίες και αλλαγές, άρα οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να γίνουν οι εργάτες της γνώσης, ειδικευόμενοι στην πληθώρα των μεθόδων του μάνατζμεντ. Οι ηγέτες των βιβλιοθηκών είναι αυτοί που έχουν ως ευθύνη να δημιουργούν εκείνο το οργανωτικό κλίμα που ενθαρρύνει και προωθεί την αλλαγή (Κατσιρίκου, 2002).

Αν και ο ρόλος των οργανωσιακών χαρακτηριστικών στη διαδικασία των αλλαγών στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, έχει εκτενώς αναλυθεί και συζητηθεί στη βιβλιογραφία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι εξίσου καθοριστικά για την επιτυχία των αλλαγών, έχουν παραμεληθεί (Vakola, e.a. 2004). Τα τελευταία χρόνια πολλές έρευνες έχουν εμφανιστεί που αποδεικνύουν ότι η ευφυΐα και η νοημοσύνη από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει τις επιτυχίες μας στην καθημερινή μας εργασία ή τη ζωή μας και ότι τα συναισθήματα παίζουν έναν πρωταρχικό ρόλο στην οργανωτική επιτυχία (Suliman, 2007). Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με τα βαθύτερα επίπεδα της προσωπικότητας του ατόμου και σχετίζεται με τις αξίες και τις συμπεριφορές του, άπτεται των άμεσων ενδιαφερόντων του σύγχρονου ανθρώπου για ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία ως θεμελιώδες μέσο για αρμονική συνεργασία, πρόοδο και ευημερία σ' όλους τους τομείς, ειδικά στον εργασιακό. (Τσετσώνη, ό.π.)

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη εντός του 2007 για τη συναισθηματική νοημοσύνη στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες με σκοπό τη διερεύνηση της ύπαρξης της έννοιας στην καθημερινότητα των υπευθύνων των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ειδικότερα, σκοπός ήταν η καταγραφή: α) της γνώσης ή όχι της έννοιας καθώς και της προθυμίας για την υιοθέτησή της β) του βαθμού που θεωρούνται σημαντικά τα χαρακτηριστικά της γ) καταγραφή των χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι υπεύθυνοι των Βιβλιοθηκών δ) καταγραφή των χαρακτηριστικών που θεωρούν πιο σημαντικά για ένα διευθυντή και τέλος ε) την προθυμία υιοθέτησης μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας σχετικά με αυτήν.

2.Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Το πρόσφατο ενδιαφέρον για τη ΣΝ είναι απόρροια πολλών ετών έρευνας στην περιοχή της κοινωνικής ψυχολογίας που ασχολείται με τις γνωστικές διεργασίες και τα συναισθήματα (Forgas, 2001). Τη δεκαετία του 1990 ο Jack Meyer και ο Peter Salovey υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης διαφορετικό από τη

γνωσιακή ευφυΐα που μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο (Καφέτσιος, 2003). Σύμφωνα με αυτούς, η ΣΝ ορίστηκε ως «μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα, και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer & Salovey, 1993). Στον ορισμό αυτό ο Goleman (2000) αναπτύσσει ένα μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο οποίο ενσωματώνει ένα συνδυασμό δεξιοτήτων το οποίο έχει άμεση δυνατότητα εφαρμογής στην περιοχή της εργασίας και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, ιδιαίτερα στην πρόβλεψη της τελειότητας στις εργασίες όλων των ειδών, και σε όλες τις βαθμίδες:

- ◆ **Αυτεπίγνωση (self-awareness)**
- ◆ **Αυτό-έλεγχος (self-regulation)**
- ◆ **Παρακίνηση (motivation)**
- ◆ **Ενσυναίσθηση (empathy)**
- ◆ **Κοινωνικές δεξιότητες (social skills).**

Το άτομο που διαθέτει σε υψηλό βαθμό το χαρακτηριστικό της **αυτεπίγνωσης (self-awareness)** είναι σε θέση ν' αναγνωρίζει ανά πάσα στιγμή τα συναισθήματά του και να τα χρησιμοποιεί για την ορθή λήψη αποφάσεων. Διαθέτει αυτοπεποίθηση και οποιαδήποτε κριτική τη δέχεται καλοπροαίρετα με απώτερο σκοπό τη βελτίωσή του. Μια τέτοια δεξιότητα είναι ανεκτίμητη για τους Βιβλιοθηκονόμους που έχουν να συνδιαλεχθούν με διαφορετικούς τύπους χρηστών.

Ο **αυτοέλεγχος (self-regulation)** αποτρέπει την ανάπτυξη κάθε είδους παρόρμησης. Βοηθά το άτομο να ελέγχει τα συναισθήματά του και ειδικά του θυμού και της ανασφάλειας. Μέρος του αυτοελέγχου, αποτελεί σύμφωνα με τον Eidson (2000) και η προσαρμοστικότητα και ευκαμψία στο χειρισμό διαφόρων αλλαγών. Για το Βιβλιοθηκονόμο, μια εφαρμογή της δεξιότητας αυτής είναι η δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές των ερωτήσεων που υποβάλλονται από τους χρήστες. Οι Dewdney & Michell (1997) σημειώνουν πως οι Βιβλιοθηκονόμοι ζουν καθημερινά τις τάσεις των χρηστών να θέτουν τις αρχικές τους ερωτήσεις ελλιπείς, ασαφείς και συχνά με συγκαλυμμένους όρους. Στην πραγματικότητα, αυτό γίνεται όχι για να υποβληθεί ένα ερώτημα αλλά απλά για να έρθουν σε επαφή με τους Βιβλιοθηκονόμους και να αποκτηθεί έτσι η προσοχή τους.

Η **παρακίνηση (motivation)** αποτελεί παράγοντα κινητοποίησης προκειμένου το άτομο να υλοποιεί τους στόχους του που θέτει. Το άτομο αναπτύσσει πρωτοβουλίες, επιζητά τη βελτίωση, την καινοτομία και παράλληλα μέσω αυτών των διαδικασιών αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και προσπαθεί να τις εξαλείψει.

Η **ενσυναίσθηση (empathy)** σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Ο τόνος της φωνής των ανθρώπων, οι κινήσεις των σωμάτων τους, οι αντιδράσεις τους, αποτελούν στοιχεία τα οποία αποκωδικοποιούνται από τα άτομα που διαθέτουν ενσυναίσθηση. Έτσι, εξάγουν πολύτιμα συμπεράσματα για αυτούς με τους οποίους συναναστρέφονται και είναι σε θέση να διαμορφώνουν σχέσεις ακόμα και με άτομα διαφορετικών κοινωνικών τάξεων.

Τέλος, οι **κοινωνικές δεξιότητες (social skills)** σχετίζονται με το χειρισμό των συναισθημάτων του ατόμου στις διαπροσωπικές του σχέσεις (Τσελέκης, 2005).

Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη εκτιμάται όλο και περισσότερο για τις πολλές υποσχόμενες εφαρμογές της στον εργασιακό χώρο και την τελευταία δεκαετία έχει αυξηθεί κατακόρυφα ο αριθμός των ερευνητών που μελετούν τη φύση, τη μέτρηση και τις πρακτικές εφαρμογές της (Πλατσίδου, 2004).

Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα μπορούν να είναι πιο ενήμερα για τα συναισθήματά τους καθώς επίσης και για τα συναισθήματα των άλλων, καλύτερα ικανά να τα προσδιορίσουν, και καλύτερα ικανά να επικοινωνήσουν όπου χρειάζεται (Mayer & Salovey, 1993). Τα συναισθήματα επηρεάζουν τις επιλογές συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο και μπορούν ακόμα να υπονομεύσουν τη λογική επιλογή των βέλτιστων σχεδίων δράσης (Leith & Baumeister, 1996). Οι Quebbeman και Rozell (2002) αναφέρουν σε εργασία τους ότι επιχειρήσεις, και κατ' επέκταση και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει να διαθέτουν στο δυναμικό τους άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μιας και έχουν τις λιγότερες πιθανότητες να εμπλακούν σε συγκρούσεις με συναδέλφους τους, ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο το καλό κλίμα του οργανισμού και πετυχαίνοντας έτσι την ανάπτυξη της αποδοτικότητάς του.

Σύμφωνα με τον Walsh (1995) παρότι γνωρίζουμε πολύ λίγα για τη συναισθηματική βάση των οργανωτικών αλλαγών, είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε το σημαντικό ρόλο των συναισθημάτων και τον τρόπο που το προσωπικό τα χρησιμοποιεί και τα χειρίζεται κατά την εφαρμογή αυτών των αλλαγών μέσα σε ένα οργανισμό. Ο Huy (1999) υποστηρίζει ότι η δυναμική των συναισθημάτων είναι τα σημεία κλειδιά που καθορίζουν αν ένας στόχος που έχει τεθεί θα επιτύχει ή θα αποτύχει.

Έρευνες αποδεικνύουν ότι άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Vakola e.a, 2004):

- Βιώνουν επιτυχία στην καριέρα τους (Dulewicz & Higgs, 1998 ; Weisinger, 1998)
- Αισθάνονται λιγότερο ανασφαλείς στην εργασία τους (Jordan e.a., 2002)
- Ηγούνται αποτελεσματικότερα στην εργασία τους (Cooper & Sawaf, 1997 ; Palmer e.a., 2000 ; Prati e.a, 2003 ; Higgs & Rowland, 2002)
- Είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην ηγεσία ομάδων και στην απόδοση αυτών (Prati e.a, ο.π.)
- Προσαρμόζονται καλύτερα σε καταστάσεις πίεσης και στρες (Νικολάου & Τσαούσης, 2002 ; Slaski & Cartwright, 2002)
- Αντιμετωπίζουν και εφαρμόζουν καλύτερα οποιεσδήποτε στρατηγικές έχουν τεθεί (Bar-On e.a, 2000)

Οι Dewdney & Michell (1997) εξηγούν πως προκειμένου οι βιβλιοθηκονόμοι να δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις, πρέπει να έχουν σαφή και πλήρη κατανόηση των αναγκών πληροφόρησης των χρηστών. Για να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες συχνά απαιτείται κάτι περισσότερο από απλή γνώση και εξοικείωση με τις πληροφοριακές πηγές που παρέχει η βιβλιοθήκη, απαιτείται συναισθηματική νοημοσύνη. Όπως αναφέρει ο Goleman (1998) "οι χρήστες θεωρούν δεδομένη την κατοχή αρκετών διανοητικών δυνατοτήτων και της τεχνογνωσίας του πώς να κάνουμε τη δουλειά μας, και εστιάζουν αντ' αυτού στις προσωπικές ιδιότητες, όπως η πρωτοβουλία και η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειστικότητα.

3. Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Τις τελευταίες δεκαετίες οι διαπροσωπικές δεξιότητες έχουν γίνει αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας (Goleman, 1998). Οι ηγέτες του παρελθόντος που σχεδίαζαν και ήλεγχαν ολοκληρωτικά έναν οργανισμό, στη σημερινή εποχή την προσανατολισμένη στην καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών προς τους χρήστες, σταδιακά συγκαταλέγουν στους ρόλους τους την ενθάρρυνση και την έμπνευση των άλλων, την καλλιέργεια των θετικών συμπεριφορών στην εργασία και τη δημιουργία της αίσθησης συνεισφοράς και σπουδαιότητας μεταξύ του προσωπικού (Hogan e.a, 1994).

Η ανάπτυξη των ηγετών σε μια Βιβλιοθήκη σύμφωνα με τον Mech (1996) αποτελεί θέμα συνεχούς ανάπτυξης του ατόμου υποβοηθούμενου από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Μια μεταβλητή που τελευταία έχει γίνει δημοφιλής ως μια δυναμική δεξιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης είναι ο σχεδιασμός και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (Sosik & Megerian, 1999). Η συναισθηματική ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία, έναν ρόλο του οποίου η ουσία έγκειται στη δυνατότητα κινητοποίησης των άλλων για την πιο αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους. Η ανικανότητα των ηγετών στο διαπροσωπικό επίπεδο επιδρά αρνητικά στην επίδοση όλων: χάνεται χρόνος, δημιουργούνται εντάσεις, διαβρώνονται τα κίνητρα και η αφοσίωση, προκαλούνται επιθετικότητα και αδιαφορία. Τα ισχυρά και αδύνατα σημεία ενός ηγέτη σε ό,τι αφορά τη συναισθηματική ικανότητα μπορούν να μετρηθούν από το κέρδος ή την απώλεια που έχει ο οργανισμός σε σχέση με την πλήρη εκμετάλλευση των ταλέντων των οποίων ηγείται (Goleman, 2000). Σύμφωνα με τον Diggins (2004) οι καλύτεροι διευθυντές πρέπει να κατέχουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (EI) για να λάβουν τις αποφάσεις που βάσιμαν σε έναν συνδυασμό αυτοδιαχειριστικών και δεξιοτήτων σχέσης και μια συνειδητοποίηση για το πώς η συμπεριφορά τους έχει επιπτώσεις σε άλλες στην οργάνωση. Ο τελευταίος υποστήριξε επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει έναν μεγαλύτερο ρόλο από τη "παραδοσιακή" νοημοσύνη στην καθοριστική επιτυχία των ηγετών και των οργανώσεων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ΣΝ βοηθά τους ανθρώπους να:

- γνωρίσουν το διαπροσωπικό ύφος τους ,
- αναγνωρίσουν και διαχειριστούν τον αντίκτυπο των συγκινήσεων στις σκέψεις και τη συμπεριφορά τους ,
- αναπτύξουν τις δυνατότητές τους ,
- καταλάβουν πόσο καλά διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους άλλους και πώς να βελτιωθούν.

4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1. Τεκμηρίωση της ανάγκης για έρευνα

Όπως αναφέρει η Weiner (2003) «η ηγεσία σε μια Βιβλιοθήκη είναι εκείνη που καθορίζει αν η φιλοσοφία και το όραμα που έχουν τεθεί είναι αποσαφηνισμένα και σε τι έκταση υλοποιούνται. Αν και πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί

προκειμένου να διαπιστωθούν τα χαρακτηριστικά των διευθυντών των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, το στυλ διοίκησης, οι ρόλοι και οι υπευθυνότητές τους εν τούτοις, είναι σαφές ότι πολλές πλευρές δεν έχουν καταγραφεί και περαιτέρω μελέτες και έρευνες είναι απαραίτητες». Έρευνα των Rosete & Ciarrochi (2005) απέδειξε ότι «διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν εργασιακά αποτελέσματα και να θεωρηθούν αποτελεσματικοί ως ηγέτες από τους κατωτέρους τους.

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της Βιβλιοθηκονομίας είναι σχετικά περιορισμένη (Eidson 2000 ; Nazarova, 2002 ; Rovenger, 2000). Αξιοσημείωτη είναι η έρευνα που χρηματοδότησε η American Association of Law Libraries (AALL) (Browne, 2005) βασιζόμενη σε έρευνες που αποδεικνύουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του ατόμου στη ζωή, αλλά και στο ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντές της συμβάλλουν στην επιτυχία σε συγκεκριμένες επαγγελματικές περιοχές. Οι Herner & Rossiter (2006) είναι οι πρώτοι που παρουσίασαν εμπειρική έρευνα μεταξύ της άμεσης σχέσης των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ιδανικών χαρακτηριστικών για τους διευθυντές Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Η έρευνά τους κατέληξε στο ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί σε όρους της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η Hopper (2005) συνέκρινε τα επιθυμητά γνωρίσματα των διευθυντών βιβλιοθηκών έτσι όπως έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία, με αυτά που εμφανίζονται στην έρευνα των Herner & Rossiter¹ αποδεικνύοντας ότι αυτά σχετίζονται. Στην Ελλάδα δεν έχει πραγματοποιηθεί κάποια ανάλογη έρευνα στο χώρο των Βιβλιοθηκών και η παρούσα εργασία σκοπό έχει την έναρξη ενασχόλησης με τη συγκεκριμένη έννοια καθώς και την παρακίνηση για μια σειρά μελλοντικών ερευνών στο θέμα αυτό, μιας και αποτελεί πεποίθηση της συγγραφέως η τεράστια συμβολή της στην βελτίωση του καθημερινού εργασιακού κλίματος με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

¹ Ενόσω ήταν σε κατάσταση «in press»

4.2. Στοιχεία κατασκευής του ερωτηματολογίου της έρευνας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Η αρχική μορφή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ετέθη σε πιλοτική διακίνηση για την καταγραφή της άποψης ομάδας ειδικών, αποτελούμενη από 2 Βιβλιοθηκονόμους, με πολυετή εμπειρία στο χώρο των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και ανώτατες σπουδές, καθώς και 1 καθηγήτρια με εξειδίκευση στη συναισθηματική νοημοσύνη, 1 υποψήφια Διδάκτορα στο θέμα αυτό, και 1 Λέκτορα με εξειδίκευση στη στατιστική επιστήμη. Βασιζόμενοι στις παρατηρήσεις τους έγιναν αναθεωρήσεις και βελτιώσεις που οδήγησαν στη τελική μορφή του ερωτηματολογίου.

Στην τελική του μορφή το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 17 ερευνητικές ερωτήσεις εκ των οποίων οι 10 είναι κλειστού τύπου και οι επτά ανοικτού τύπου (πίν.1).

Πίν.1:Δομή και περιεχόμενο ερωτηματολογίου για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες
Ερ.1-6 Στοιχεία ερωτώμενων
Φύλο
Ηλικία
Σπουδές
Ακαδημαϊκό Ίδρυμα
Έτη εργασιακής εμπειρίας
Έτη στο συγκεκριμένο ίδρυμα
Ερ.7-9 Στοιχεία για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες
Είδος Βιβλιοθήκης (Κεντρική ή Τμηματική)
Αριθμός χρηστών που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη
Αριθμός προσωπικού που απασχολεί
Ενότητα Β
Ερ.10-12 Γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες
Αναγκαιότητα μόνο των γνωστικών δεξιοτήτων
Γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
Προθυμία για τη υιοθέτησή της
Ερ.13-14 Χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης
Ποια η γνώμη σας για το βαθμό σημαντικότητας καθενός από αυτά
Ποια από τα χαρακτηριστικά αυτά νομίζετε ότι διαθέτε
Ερ.15: Χαρακτηριστικά ενός διευθυντή Βιβλιοθήκης (ανοικτού τύπου)
Ερ.16 : Εκπαίδευση και Συναισθηματική Νοημοσύνη
Ερ.17 (ανοικτού τύπου): Παρακαλώ όπως εκφράσετε την άποψή σας για την εφαρμογή των δεξιοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, σκοπός της έρευνας ήταν η καταγραφή: α)της γνώσης ή όχι της έννοιας καθώς και της προθυμίας για την υιοθέτησή της β)του βαθμού που θεωρούνται σημαντικά τα χαρακτηριστικά της γ)καταγραφή των χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι υπεύθυνοι των Βιβλιοθηκών δ)καταγραφή των χαρακτηριστικών που θεωρούν πιο σημαντικά για ένα διευθυντή και τέλος ε)την προθυμία υιοθέτησης μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας σχετικά με αυτήν.

4.3. Ταυτότητα της έρευνας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

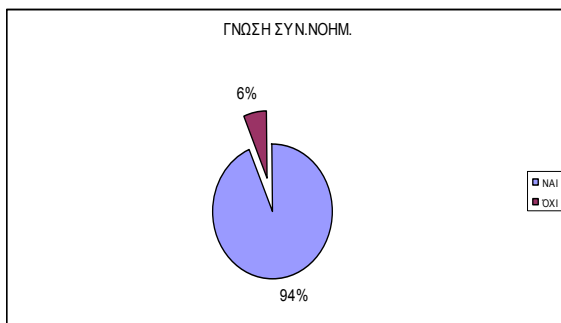
Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα, ήταν ο Ιούλιος του 2007. Ο πληθυσμός στον οποίο απευθυνόταν το ερωτηματολόγιο ήταν οι διευθυντές/προϊστάμενοι/υπεύθυνοι των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών των ΑΕΙ και ΤΕΙ στην Ελλάδα. Για την αποστολή του επιλέχθηκε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο λόγω της γεωγραφικής διασποράς των παραληπτών αλλά και λόγω μείωσης στο ελάχιστο δυνατό, του χρόνου που απαιτεί η παράδοσή του. Τα ερωτηματολόγια που εστάλησαν ήταν συνολικά 39 και από αυτά επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 31 δηλαδή ένα ποσοστό της τάξης του 79,4%. Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων αναφορικά με τις κατηγορικές μεταβλητές που αναφέρονται στην ταυτότητα του ερωτώμενου.

Πίνακας 2 – Σύνθεση των ερωτώμενων με βάση τα απαντημένα ερωτηματολόγια (ερωτήσεις από 1 μέχρι 9)

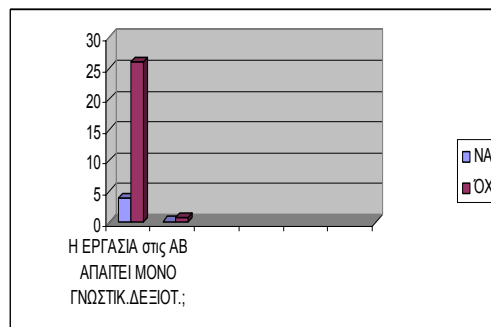
Ταυτότητα έρευνας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στις Ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες	
Φύλο	γυναίκες (ποσοστό 80,65) και άνδρες (ποσοστό 19,35%)
Κατηγορίες ηλικιών	25-35 (32,2%), 35-45(25,8%) και 45- (35,4%)
Σπουδές	πτυχίο εκτός Βιβλιοθηκονομίας (38,7%), ΤΕΙ Βιβλιοθηκονομίας (67,7%), ΑΕΙ Βιβλιοθηκονομίας (9,6%), μεταπτυχιακές σπουδές στην Βιβλιοθηκονομία (19,3%), μεταπτυχιακές σπουδές εκτός Βιβλιοθηκονομίας (16,1%)
Ακαδημαϊκό Ίδρυμα	Οι υπεύθυνοι Βιβλιοθηκών όλων των ΑΕΙ(εκτός 3) και όλων των ΤΕΙ (εκτός 5)
Έτη εργασιακής εμπειρίας	1-5 έτη (22,5%), 6-10 έτη (6,4%), 11-15 έτη (6,4%), 16-20 έτη (22,5%) πάνω από 20 έτη (41,9%)
Έτη εργασιακής εμπειρίας στο συγκεκριμένο ίδρυμα	1-5 έτη (32,2%), 6-10 έτη (19,3%), 16-20 έτη (22,5%), πάνω από 20 έτη (25,8%)
Είδος Βιβλιοθήκης	74,19% προτίσταται σε Κεντρική Βιβλιοθήκη και το 25,81% σε Τμηματική Βιβλιοθήκη
Αριθμός χρηστών	μέχρι 1000 χρήστες (9,68%), 1000-5000 χρήστες(48,39%), 5000-10000 χρήστες (12,5%) πάνω από 10.000 χρήστες (29,03%)
Αριθμός προσωπικού που απασχολεί η Βιβλιοθήκη	1-6 άτομα (29%), 6-10 άτομα (25,8%), 11-15 άτομα (9,6%), 16-20 άτομα (6,4%), 21-25 άτομα (3,2%), 26-30 άτομα (6,4%), πάνω από 31 άτομα (16,1%)

4.4. Αποτελέσματα της έρευνας για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Διευθυντές των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Μετά την καταγραφή της ταυτότητας των ερωτώμενων εξετάζεται το πρώτο ερευνητικό ζητούμενο δηλ. η γνώση ή όχι της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο οποίο και η συντριπτική πλειοψηφία (93,5%) απάντησε πως γνωρίζει(Σχ.1). Το ίδιο ποσοστό (93,5%) απάντησε πως είναι πρόθυμο να την υιοθετήσει στην καθημερινή του εργασία. Αξίζει εδώ να αναφέρουμε επίσης πως 83,87% των ερωτώμενων απάντησε πως η εργασία στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες δεν απαιτεί μόνο γνωστικές δεξιότητες (Σχ.2).



Σχ.1: Γνώση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Σχ.2: Απαίτηση μόνο γνωστ.δεξιότητων στις ΑΒ

Στην ερευνητική ερώτηση που αφορούσε το βαθμό σημαντικότητας κατά την κρίση των ερωτώμενων, των χαρακτηριστικών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, οι τελευταίοι απάντησαν πως θεωρούν την αυτεπίγνωση πάρα πολύ σημαντική σε ποσοστό 64,52%, τον αυτοέλεγχο σε ποσοστό 67,74%, την παρακίνηση σε ποσοστό 48,39%, την ενσυναίσθηση σε ποσοστό 41,94% ενώ τις κοινωνικές δεξιότητες σε ποσοστό 45,16%(Πίν.3).

Ερευνητικές Ερωτήσεις 13-14	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΑΥΤΩΝ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Αυτεπίγνωση (self-awareness)	-	-	3,23%	29,03%	64,52%	-	-	-	48,39%	45,16%
Αυτό-έλεγχος (self-regulation)	-	-	6,45%	22,58%	67,74%	-	6,45%	19,35%	41,94%	25,81%
Παρακίνηση (motivation)	-	-	6,45%	41,94%	48,39%	-	3,23%	9,68%	38,71%	45,16%
Ενσυναίσθηση (empathy)	-	-	32,2%	41,94%	22,58%	3,23%	9,68%	19,35%	29,03%	35,48%
Κοινωνικές δεξιότητες (social skills)	-	-	19,3%	32,26%	45,16%	3,23%	3,23%	29,03%	25,81%	35,48%

Πίν.3:Βαθμός σημαντικότητας των χαρακτηριστικών και Βαθμός διάθεσης αυτών

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παραπάνω ερώτησης με τα αποτελέσματα της επόμενης ερώτησης που ζητούσε από τους ερωτώμενους να καταγράψουν το βαθμό στον οποίο διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά (βλ.Πίν.2), φαίνεται πως οι ερωτώμενοι διαθέτουν αυτεπίγνωση σε ποσοστό «πολύ» 48,39%, ενώ το δηλώνουν ως «πάρα πολύ σημαντικό» 64,52%. Το ίδιο συμβαίνει με τον αυτοέλεγχο που ενώ δηλώνεται ως «πάρα πολύ» σημαντικός με ποσοστό 67,74%, δηλώνεται ως βαθμός διάθεσης το «πολύ» με ποσοστό 41,94%. Στο χαρακτηριστικό της παρακίνησης ταυτίζονται οι απαντήσεις όσον αφορά το βαθμό που θεωρείται σημαντικό («πάρα πολύ» με ποσοστό 48,3%) και το βαθμό που δηλώνουν οι ερωτώμενοι πως το κατέχουν («πάρα πολύ» με ποσοστό 45,16%). Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία απάντησε σε ποσοστό 41,94% πως η ενσυναίσθηση θεωρείται «πολύ σημαντική», εν τούτοις, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως διαθέτουν «πάρα πολύ» το χαρακτηριστικό αυτό, σε ποσοστό 35,48%. Τέλος, οι κοινωνικές δεξιότητες, θεωρούνται «πάρα πολύ» σημαντικές για τους ερωτώμενους σε ποσοστό 45,16%, και η πλειοψηφία δηλώνει πως διαθέτει αυτό το χαρακτηριστικό «πάρα πολύ» σε ποσοστό 35,48%.

Στην ανοικτού τύπου ερώτηση που αφορούσε την καταγραφή των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής Βιβλιοθήκης, απάντησαν 29 από τους 31 που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (δηλ. ένα ποσοστό 93,54%). Οι απαντήσεις που καταγράφησαν ήταν ποικίλες και ενδιαφέρουσες. Σύμφωνα με αυτές τις απαντήσεις και το πλήθος των ερωτώμενων που τις κατέγραψε, τα πιο δημοφιλή χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής βιβλιοθήκης είναι :

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΡ.ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
Αυτοέλεγχος	14
Παρακίνηση	14
Γνώση της επιστήμης	12
Αυτεπίγνωση	12
Κοινωνικές Δεξιότητες	11
Ενσυναίσθηση	10
Επικοινωνία	8
Συνεχής ενημέρωση	6
Συνεργατικότητα	5
Εργατικότητα	5
Οργανωτικότητα	5
Κατανόηση	5

Πίν.4: Δημοφιλέστερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής

Από τα παραπάνω αποτελέσματα διακρίνουμε πως τα πέντε χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης κατατάσσονται από τους διευθυντές των ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών πρώτα μεταξύ των άλλων που πρέπει να διαθέτει το άτομο που κατέχει μια ανάλογη θέση². Στο τελευταίο ερευνητικό ζητούμενο που εξέταζε το γεγονός της εκπαίδευσης σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη η πλειοψηφία των ερωτώμενων (93,5%) ήταν θετική στην εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το συγκεκριμένο θέμα.

Συμπεράσματα

Η έρευνά μας επιβεβαίωσε τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Η επιθυμία και η ανάγκη για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών θα συνεχίσει να υπάρχει αφ' ης στιγμής οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι οργανισμοί που δέχονται επιδράσεις από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και το οποίο εξελίσσεται συνεχώς καθώς, και από την εσωτερική τους λειτουργία αυτή καθ' αυτή. Το συγκεκριμένο θεματικό πεδίο αποτελεί πρόσφορο έδαφος για μελλοντικές έρευνες. Η κατανόηση του πως ακριβώς σχετίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να οδηγήσει στον προσδιορισμό νέων χαρακτηριστικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην

² Η έρευνα των Hernon & Rossiter (2006) έφερε σε πρώτη θέση την αυτεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο και την παρακίνηση, ακολουθούμενη από την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες, αποδεικνύοντας ότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί με όρους της συναισθηματικής νοημοσύνης. Συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι απόψεις των Ελλήνων υπευθύνων Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών συγκλίνουν με αυτές των ξένων συναδέλφων τους.

εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και στην ανάπτυξη προγραμμάτων, προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των διοικούντων. Η γνώση που μπορεί να προέλθει από τέτοιου είδους έρευνες μπορεί να εμπλουτίσει την κατανόηση της αποτελεσματικής διοίκησης και να συντελέσει στην παραγωγή εργαλείων για την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη των ηγετών, ενισχύοντας έτσι την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού.

Επίλογος

Σαφώς πολλοί άνθρωποι έφτασαν στην κορυφή παρά τις μειονεξίες τους στη συναισθηματική νοημοσύνη, αυτή είναι μια πραγματικότητα που ισχύει εδώ και πολύ καιρό στη ζωή των οργανισμών. Καθώς όμως η εργασία γίνεται πιο σύνθετη και απαιτεί συνεργασία, οι οργανισμοί όπου οι άνθρωποι δουλεύουν με αρμονική συνεργασία διαθέτουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο νέο χώρο της εργασίας, όπου δίνεται έμφαση στην ευελιξία, τις ομάδες και τον προσανατολισμό στο χρήστη, αυτό το εξαιρετικά σημαντικό σύνολο των συναισθηματικών ικανοτήτων γίνεται όλο και πιο βασικό για την υπεροχή σε κάθε θέση εργασίας, σε κάθε μέρος του κόσμου.

Σαφώς η συναισθηματική νοημοσύνη δεν αποτελεί το μαγικό ραβδί, ούτε εγγύηση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών από τις βιβλιοθήκες. Ο κόσμος των βιβλιοθηκών είναι ρευστός και σύνθετος και δεν μπορεί μια μόνο παρέμβαση ή αλλαγή να λύσει όλα τα προβλήματα. Όπως όμως λένε: «Όλα είναι δυνατά όσο υπάρχουν άνθρωποι», και αν ο ανθρώπινος παράγοντας αγνοηθεί, τότε τίποτα άλλο δε θα αποδώσει στον ίδιο βαθμό. Στα επόμενα χρόνια, οργανισμοί στις οποίες τα άτομα συνεργάζονται αρμονικά θα είναι ανταγωνιστικές και έτσι η συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι πιο ζωτικής σημασίας. Πέρα όμως από τη συναισθηματική νοημοσύνη των οργανισμών για τους οποίους εργαζόμαστε, αν διαθέτουμε αυτές τις ικανότητες έχουμε τη δυνατότητα να επιβιώσουμε διατηρώντας ανέπαφη την ανθρωπιά και την ψυχική μας υγεία, άσχετα από το πού εργαζόμαστε. Και καθώς αλλάζει η εργασία, αυτές οι ανθρώπινες ικανότητες μπορούν να μας βοηθήσουν όχι μόνο να φέρνουμε σε πέρας τα καθήκοντά μας, αλλά να ανακαλύψουμε τρόπους ώστε η εργασία να μπορεί να μας συνεπάρει, να μας καλλιεργήσει και να μας προσφέρει το αίσθημα της εκπλήρωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κατσιρίκου, Α. (2002) «Ο ρόλος του βιβλιοθηκάρου κατά την περίοδο των αλλαγών» στο *Σύγχρονη Βιβλιοθήκη και υπηρεσίες πληροφόρησης*, 13, σ.16-28
2. Καφέτσιος, Κ. (2003) «Ικανότητες Συναισθηματικής νοημοσύνης: θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον» στο *Ελληνική Ακαδημία Επιχειρήσεων*, 2, σ.16-25
3. Λεκίδου, Μ. (2002) «Οργάνωση και Διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών-θεωρητική προσέγγιση και ελληνική εμπειρία» στο *Το μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτ.2001

4. Νικολάου, Ι. και Τσαούσης, Ι. (2002) "Emotional Intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment" in *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, pp.327-342
5. Πλατσίδου, Μ. (2004) «Συναισθηματική νοημοσύνη: σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας» στο *Επιστήμες Αγωγής*, 1 σ.27-39
6. Τσελέκης, Ι. (2005) «Συναισθηματική νοημοσύνη στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα». Μεταπτυχιακή εργασία.
7. Τσετσώνη, Μ.Ε. (2003) «Συναισθηματική Νοημοσύνη»:η συμβολή μιας γνωστής –άγνωστης στην κοινωνία και τον κόσμο των επιχειρήσεων». Μεταπτυχιακή εργασία.
8. Browne, K. (2005) "Completed Research Grant Project" in *Law Library Journal* 97(4), pp.839-842
9. Cooper, R.K and Sawaf, A. (1997) "Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organizations". New York: Grosset/Putnam
10. Dedney, P. and Michell, G. (1997) "Asking why questions in the reference interview: a theoretical justification" in *Library Quarterly*, 67, pp.50
11. Diggins, C. (2004) "Emotional Intelligence: the key to effective performance...and to staying ahead of the pack at times of organizational change" in *Human Resource Management International Digest*, 12(1), pp.33-35
12. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1998) "Emotional intelligence:can it be measured reliably and validly using competency data?" in *Competency*, 6.
13. Eidson, M. (2000) "Using emotional intelligence in the reference interview" in *Colorado Libraies*, 26(2), pp.8-10.
14. Forgas, J.P. (2001) "Affect and Social Cognition, introduction" in J.P.Forgas, ed. *Affect and Social Cognition*. Manhwah: Lawrence Erlbaum,pp.1-22
15. Goleman, D. (1998) "What makes a leader?" in *Harvard Business Review*, vol.76,pp.93-104
16. ----- (2000) «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας». Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
17. -----, e.a. (2002) «Ο νέος ηγέτης». Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα
18. Hernon, P. and Rossiter, N. (2006) "Emotional Intelligence: which traits are most prized?" in *College and Research Libraries*, 67(3), pp.260-275
19. Higgs, M. and Rowland, D. (2002) "Does it need emotional intelligence to lead change" in *Journal of General Management*, 27, pp.62-76
20. Hopper, R.E. (2005) "Emotional intelligence in academic library leadership" [τεκμήριο www, url: http://scholarsarchive.jwu.edu/staff_pub/1, τελευταία πρόσβαση27/7/2007]
21. Hogan, R. e.a. (1994) "What we know about leadership effectiveness and personality" in *American Psychologist*, vol.49,pp. 493-504.
22. Huy, Q.N. (1999) "Emotional capability, emotional intelligence and radical change" in *Academy of Management Review*, 24, pp.325-345.
23. Jordan, P.A. e.a (2002) "Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity" in *Academy of Management Review*, 27, pp.361-372.

24. Leith K.P. and Baumeister, R.F. (1996) "Why do bad moods increase self-defeating behavior? Emotion, risk taking, and self-regulation" in *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), pp. 1250-1267.
25. Mayer, J.D. and Salovey P. "The intelligence of emotional intelligence" in *Intelligence*, 17(4), pp.433-442.
26. Mech, T. (1996) "Leadership and the evolution of academic librarianship" in *Journal of Academic Librarianship*, 22(5), pp.345-353.
27. Nazarova, A. (2002) "Librarianship in Azerbaijan: what can o leader do?" in *Science and Technology Libraries* 23(2-3), pp.161-169.
28. Palmer, B.e.a.(2000) "Emotional intelligence and effective leadership" in *Leadership and Organizational Development Journal*, 22,pp.5-11
29. Prati, L.M. (2003) "Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes" in *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, pp.21-40
30. Quebbeman, A.J. and Rozell, E.J. (2002) "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice in Human Resource Management Review 12(1), pp.125-143
31. Sosik, J.J and Megerian, L.E. (1999) "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions" in *Group and Organization Management* 24 (3), pp. 367-390.
32. Suliman,A.M. and Al-Shaikh,F.N. (2007) "Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation" in *Employee Relations*, 29(4) pp.208-220
33. Slaski, M. and Cartwright, S. (2002) "Health, performance and emotional intelligence:an exploratory study of retail managers" in *Stress and Health*, 18, pp.63-68.
34. Rosete, D. and Ciarrochi, J. (2005) "Emotional intelligence and its relationship to workplace: performance outcomes of leadership effectiveness" in *Leadership & Organizational Development Journal*, 26, pp.388-399.
35. Vakola,M e.a (2004) "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change" in *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), pp.88-110.
36. Walsh, J.P. (1995) "Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane" in *Organization Science*, 6, pp.280-321.
37. Weiner, S.G. (2001) "Leadership of academic libraries: a literature review" in *Education Libraries*, 26, p.5-18.
38. Weisinger, H. (1998) "Emotional intelligence at work". San Francisco : Jossey-Bass.